УДК 338.124.4:334.716(045)

Г.О.Тарасова, А.В. Шостаковська

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

В статті доведено, що підприємствам у кризових умовах функціонування важливо освідомити необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, та при цьому використовувати ефективно нетрадиційні інструменти управління, тому що традиційні методи управління в умовах кризи не працюють з тією ж ефективністю.

It is proved in the article that it is important for enterprises to function in crisis conditions to understand the necessity of developing a strategy for the development of an enterprise, and at the same time to use efficiently non-traditional management tools, as traditional methods of management in a crisis do not work with the same efficiency.

The research indicates the importance and urgency for every modern enterprise to consider the crisis not only as a danger and threat to functioning, but also as a potential for development. It is proved that domestic enterprises today operate in an attempt to make optimal solutions in the conditions of a deep crisis characterized by: high exchange rate of the national currency; falling investment activity; the demographic crisis, and many other problems of economic and political character.

Ключові слова: розвиток, управління, аналіз, ефективність, промислові підприємства, криза, економічна нестабільність.

Keywords: development, management, analysis, efficiency, industrial enterprises, crisis, economic instability.

Постановка проблеми. Особливістю сучасного етапу розвитку підприємств в Україні є вимушеність функціонування, прийняття рішень та розвитку в глибоких кризових умовах економічного і політичного характеру. На думку багатьох сучасних фахівців, відмітними рисами сучасної кризи є, крім глобальної світової кризи: шок багатьох економічних галузей, пов›язаний із наслідками воєнного конфлікту на окупованих територіях країни; неспроможність моделі економічного зростання України 2000-х рр.; високий курс національної валюти; падіння інвестиційної активності; демографічна криза, що викликана скороченням чисельності працездатного населення та багато інших. [1].

Цікаво, що на китайській мові слово «криза» складається з комбінації двох ієрогліфів «небезпека» і «можливість». Для будь-якого сучасного підприємства криза є не тільки небезпекою, загрозою існуванню, а й повинна допомогти знайти можливості для розвитку. Кожне сучасне підприємство, яке прагне подолати кризові явища, повинне сконцентрувати свої зусилля саме на розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку підприємств досліджують багато науковців. Найбільш значущі зарубіжні роботи у сфері розвитку підприємств належать Ст. Біру, П. Друкеру, Д. Нортону, М. Портеру, Д. Стігліцу. Серед вітчизняних учених, які зробили найбільш значний внесок у розробку цієї

проблеми або окремих її аспектів, слід визначити О. І. Амошу, Б. М. Андрушківа, А. Е. Воронкову, І.С. Грозного, С.В. Ковергу, О.С. Русінову.

Проте питання поєднання процесів підвищення рівня розвитку з прискоренням виведення підприємства з кризи потребують подальшого наукового розгляду.

Мета статті. Метою статті є аналіз особливостей розвитку промислових підприємств в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Дослідження реальних даних соціально-економічних показників України першого півріччя 2017 р. розкриває факти наявності та поширення економічного спаду, а також слабкі ознаки піднесення практично у всіх секторах економіки.

За даними державної служби статистики України за перше півріччя 2017р. наша економіка прийняла від інвесторів із понад 70 країн світу прямих інвестицій на суму лише 711 млн.дол. З огляду на дані попереднього року значення даного показника складало 4405 млн.дол. Кілька років поспіль підтримка капітальних інвестицій можлива завдяки власним коштам компаній, таким чином освоєно трохи більше 74% загального обсягу [5].

Сучасний стан соціально-економічнних складових в Україні свідчить про часткові повільні ознаки економічного зростання. Часткове покращення соціально-економічних показників, що проявлялися останніми кварталами 2017 року за великим рахунком не є свідченням стрімкого та безповоротного виходу на шлях впевненого зростання після глибокої економічної кризи та занепаду. Свідченням тому є такий факт, що показники реального валового внутрішнього продукту за даними липня-серпня-вересня 2017 р. порівняно з попередніми трьома місяцями (з урахуванням сезонного фактору) покращився лише на 0,2 % [2].

Порівняльний аналіз показників за 2010-2016 рр., проведений на основі даних Світового Банку показав, що обсяг ВВП України у 2016 р. у порівнянні з 2010 роком знизився на майже 43 млрд. дол. і склав лише 69% від рівня того ж ВВП у 2010 р. За даний період показник частки валової доданої вартості промисловості відносно ВВП впав на 2%: з 29% у 2010 році до 27% у 2016 р. Також зменшилась і частка сфери послуг у ВВП країни – з 62% до 59% відносно. Позитивним є показники лише у сільському господарстві - частка якого у ВВП країни збільшилась з 8% до 14% відповідно [5].

Обсяг експорту товарів та послуг України в 2017р. становив 43,266 млрд.дол. США, імпорту – 46,598 млрд.дол. Порівняно із 2016 роком експорт збільшився на 19,0% (на 6,9049 млрд дол.), імпорт – на 26,4% (на 10,3487 млрд дол.). При цьому негативне сальдо становило 6,3319 млрд дол. (у 2016 р. також негативне – 2,8881 млрд дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 0,87 (у 2016 р. – 0,93). Ясним є той факт, що такі дані свідчать про продовження стагнації економічної системи в цілому [2].

Крім того, відзначається зниження споживчого попиту, пов›язане з уповільненням приросту реальних доходів громадян, і навіть їх скороченням у 2017 році. Основною причиною падіння є постійне прискорення інфляції. Підсумкові дані 2017 року щодо показника споживчої інфляції вказують на його збільшення на 1,3%: з 12,4% у 2016 році до 13,7 % – у 2017 р. [5].

Сучасні підприємства в процесі свого функціонування і розвитку рано чи пізно стикаються з проблемами, що зумовлені виникненням кризи. Зрозуміло, що існує безліч різних причин економічних криз. Наприклад, проблеми на підприємстві можуть бути викликані економічною кризою регіонального, світового характеру, або кризою в рамках країни, що є важко передбачуваним явищем в зв›язку з відсутністю єдиної і чітко визначеної моделі розвитку сучасної економічної системи в умовах кризи.

У той же час, будь-яке підприємство рано чи пізно вступає в фазу внутрішньої кризи, яка може бути результатом подолання одного з етапів життєвого циклу підприємства: пастка засновників, передчасне старіння, бюрократизм та ін. [1].

Таким чином, виникнення кризи ставить керівників перед необхідністю розробки стратегії розвитку підприємства, використовуючи навіть нетрадиційні інструменти управління підприємством, через те, що традиційні методи управління в умовах кризи перестають давати колишній економічний ефект, тим самим ясно, що стрімко змінюються як зовнішні умови господарювання суб›єктів, так і внутрішні [2].

Сьогодні споживчий попит переміщується в групу товарів з більш низькою ціною, кількість збіднілого населення зростає, а середній клас скорочується.

З матеріалів, що містяться у «Квартальному моніторингу перешкод у розвитку МСП», представленому «Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій» суттєвими утримувачами розвитку малого та середнього бізнесу залишаються політичні перепони.

Висновки, що отримані згідно з опитування ІЕД вказують на те, що кількість МСП, які впевнені, що нестабільна політична ситуація чинить несприятливий вплив на їхній розвиток, суттєво збільшилась в другому кв. 2017 року до 30% малих та 26% середніх підприємств. Головне пояснення тому факту криється в конфронтації Парламенту з урядом стосовно реформ у різних областях економіки [2].

Повільне та поступове пожвавлення в економічному секторі країни виявило потреби МСП у кредитних коштах. При цьому банки, стимулювали підприємства до взяття кредитів поетапно знижуючи вартість кредитів та розширюючи нецінові дані кредитування.

Попри такі факти високий рівень відсоткових ставок подолати не вдавалося, що відбивало зацікавленість значної частини МСП від використання банківських кредитів, а більшість МСП не готові представити необхідну звітність та оптимальний рівень застави для користування кредитними коштами.

Стрімкий спад попиту і обмежений доступ до зовнішнього фінансування суттєво звужує коло можливостей забезпечення сталого функціонування і розвитку підприємств. Перед керівництвом постає неминучість пошуку альтернативних джерел розвитку. Класично, перше, на що орієнтують фахівці і з чого, в першу чергу, підприємства повинні починати проводити реформи підприємства в кризових умовах — це пошук можливостей зменшення витрат і шляхів стабілізації фінансового стану підприємства.

Важливими напрямами розвитку, до яких вдаються підприємства опинившись в умовах кризи, є спроби реструктуризації та пролонгації кредитної заборгованості, скорочення строків надання товарних кредитів для покупців, позбавлення від товарних запасів, продаж або здача в оренду частини необоротних активів, які не використовуються підприємством (обладнання, офісних і складських площ), скорочення операційних витрат [6-7].

Однак в реальності можливості підприємства, частіше за все, обмежені: банки відмовляють у довгостроковому кредитуванні, попит на продукцію знижується, збільшується заборгованість покупців, до того ж постачальники не охоче надають товарні кредити, при тому погіршують умови оплати та піднімають ціни.

В умовах збільшення цін на сировину і матеріали у підприємств можливі шляхи скорочення видатків також суттєво обмежені. Перш за все підприємства намагаються відмовитися від обтяжливих зайвих статей видатків: представницькі та комерційні витрати, рекламні бюджети, витрати на консалтингові послуги, програми навчання персоналу.

Перевірка витрат в більшості випадків виявляє великі можливості економії витрат без шкоди для оптимального існування підприємства, що дозволяє навіть підвищити ефективність його функціонування.

Будь-якому керівнику відомо, що пошук шляху подолання кризи буде успішним при усуненні причин її появи. З цією метою керівництву важливо закцентувати увагу на проведенні детальної та всебічної аналізу оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, виокремленні складових, що реально носять першочергове значення для підприємства (наприклад: запаси, обладнання, персонал), зборі даних за кожною складовою, а також визначити реальний сучасний стан підприємства. Повна оцінка імовірних причин прояви кризи на підприємстві включає:

- оцінка доцільності прийнятої стратегії та її функціональних процесів (стратегія в сфері фінансового, виробничого управління, та управління продажами). З цією метою застосовується методика оцінки зміни ключових показників розвитку підприємства за всіма функціональними процесами;

- оцінка конкурентних переваг компанії, її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- оцінка цінової конкурентоспроможності підприємства. З цією метою застосовуються безперервні маркетингові дослідження і оцінка дій конкурентів.

Зрозумілим є той факт, що майже всі запропоновані процедури є трудомісткими та не є доцільним проводити їх щомісячно. Достатнім може бути щорічна регулярність проведення або коли вдалося зафіксувати істотні зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Визначивши імовірні причини настання кризи, будь-якому підприємству важливо знайти відповіді на низку питань, від адекватності й правильності відповіді на які залежить майбутнє підприємства (табл.1).

Сучасне керівництво промислових підприємств розуміє, що кризу не слід сприймати лише як привід поступитися інноваційними цілями та перетвореннями. Навпаки: кризові умови створюють потребу переоцінити та переосмислити зміни, визначити причини та можливі наслідки, виявити свої найсильніші сторони та розкрити нові можливості.

Проведення інноваційної діяльності за таких умов дозволяє формувати підприємствам конкурентні переваги, що є невід'ємною складовою подальшого розвитку. Важливість проведення інноваційної діяльності в умовах кризи сприяє:

1) посиленню адаптаційних можливостей до мінливих умов з мінімальними витратами;

2) посиленню виживаності в нестабільних кризових ситуаціях та конкурентній боротьбі;

Таблиця 1

Питання, на які важливо знайти відповіді підприємству в умовах кризи, від адекватності й обґрунтованості яких залежить його майбутнє

1. Наскільки серйозний потенціал кризи?	**2. Як адаптувати підприємство до змін у майбутньому?**
Чи застосовувати невідкладні, надзвичайні заходи? Яке становище підприємства у порівнянні з іншими? Як характеризується фінансова стійкість підприємства? Чи є необхідність оновлення або зміни бізнес-моделі?	Який час потрібен для прояснення ситуації? Як оптимізувати витрати часу на аналіз ситуації? Як оптимізувати процеси прийняття рішень?
3. Як покращити фінансові показники?	**4. Яку реакція на стратегічні зміни обрати?**
Як оптимізувати витрати максимально ефективним шляхом та з уникнути негативні наслідки? З яких кроків краще розпочати? Які заходи надають кращий результат та мінімізують ризики? Яким чином зменшити витрати на персонал?	Як непрогавити можливості? Як зменшити ризики, використовуючи можливості? Який шлях злиття і поглинання найбільш оптимальний?

(сформовано авторами)

3) покращенню ефективності функціонування;

4) укріпленню фінансових результатів та їх постійному поліпшенню;

5) підвищенню іміджу підприємства, його конкурентного статусу і т.д. [1].

Досвід багатьох сучасних успішних підприємств вказує на те, що інновації за кризових умов неминучі і повинні бути керовані. Так, головне місце в системі управління за кризових умов повинно посідати розгортання інноваційної діяльності, що представлено системними процесами організаційної дії керівництва на інноваційну діяльність через впровадження заходів, фокусування на відновлення, стабілізацію та поліпшення конкурентоспроможності, наближення до стабільності в умовах кризи, а в подальшому й економічного розвитку.

Найголовнішими принципами проведення інноваційної діяльності в умовах кризи повинні бути:

- швидкість реакції. Справа в тому, що кризові явища цілком закономірно мають тенденцію до поглиблення та поширення, що веде за собою нові супутні негативні явища. Важливо якомога раніше почати застосовувати антикризову програму тим самим помножуючи можливості підприємства до реанімації діяльності;

- адекватність реакції на виникнення фактичної загрози інноваційній діяльності;

- широта реагування, тобто повнота використання внутрішніх резервних можливостей виходу підприємства з кризи;

- фокусування на отримання успіху;

- цілісність і комплексність – підхід до розвитку інноваційної діяльності підприємства як єдиної системи, опрацювання всіх наявних взаємозв'язків, що формують

її внутрішній склад, а також зв'язків між системою і факторами зовнішнього середовища;

- інваріантність - різноманітність шляхів, напрямів та інструментарію в досягненні інноваційних цілей;

- оптимальність – здатність оцінки різних станів, будови структури інноваційної системи, її характеристики та інноваційних процесів, які її наповнюють, з метою обрання кращого рішення;

- динамічність – здатність оцінки розвитку інноваційної діяльності, динамічність взаємозв'язків в часі;

- структуризація – здатність оцінки структури, внутрішньої будови або складу інноваційної системи в рамках обліку єдності взаємозв'язків між елементами;

- функціональність – сукупна оцінка структури і функцій з превалюванням функцій над структурою.

Практика сучасного антикризового управління свідчить, що головними показниками, що стоять на заваді розвитку та укріпленню інноваційної діяльності, є обмеженість грошових коштів та непомірно високі ціни на нововведення [4]. Не слід упускати і той факт, що застосування інновацій чи планова підготовка до такого напряму може стати причиною різних конфліктних і суперечливих ситуацій, які, врешті решт, несуть високі ризики погіршення ефективності діяльності підприємства [8]. Отже, зрозумілим є той факт, що з метою отримання оптимальних результативних показників від проведення інноваційної діяльності в умовах кризи підприємство (керівництво разом із трудовим колективом) повинне бути підготовленим до майбутніх змін.

Одне з найвідоміших молочних підприємств ТМ «Галичина» в Україні, також як і всі учасники ринку пережила кризу 2008 року. Але результати у всіх різні. І якість результатів залежить від того, з якими ідеями і підходами підійти до проведення антикризового управління. «Галичині» вдалося пройти кризові випробовування успішно. Цей успіх можна заключити в два напрямки: грамотне ринкове позиціонування бренду та посилення активності функціонування в кризові часи.

Компанія «Галичина» завжди серйозно відносилася до правильного позиціонування ТМ («З чистих Карпат»), проводивши його цілісно та системно. Перевага в тому, що для сучасного національного ринку – це рідкісна практика, бо економічна ситуація в країні змушує підприємства ставити питання позиціонування ТМ зовсім не на перші місця.

Створивши власну ідею: «старі західно-українські традиції на сучасний лад» компанії «Галичина» набагато швидше та простіше вдалося заручитися підтримкою мільйонів споживачів в усіх регіонах.

В кризовий 2008 рік, коли конкуренти скорочували свої витрати, «Галичина» зробила акцент на посиленні рекламної активності, представивши іміджевий ролик.

Отже, «Галичині» вдалося зустріти кризу, маючи висококонкурентну, налагоджену ринкову пропозицію. Поки конкуренти прагнули відшукати оптимальні шляхи подолання кризи, «Галичина» розгорнула активні дії, поширюючи дистрибуцію акцентуючи увагу на нелояльних до неї регіонах.

З часом, коли вдалося побудувати дистрибуцію, «Галичина» просунулася далі: було запущено лоукост-бренд «Мої Корівки», який стрімки вийшов в лідери в рядах представників лоукост-кефірів).

Результатом цих дій став факт, що у 2010 і 2011 рр. ТМ «Галичина» вийшла у трійку впевнених лідерів в сегменті цільномолочної продукції. Згідно з даними, представленими компанією, підсумки 2010 р. вказують, що доходи ТМ «Галичини» в грошовому еквіваленті позначили збільшення більше 65% порівнюючи з 2009 і 2008 рр., а обсяги в тоннах підвищилися на 35% порівнюючи з 2009 р. При тому, що у після кризовому 2010 році велика кількість національних молочних виробників фіксували стагнацію. Це свідчення того, що «Галичині» вдалося відібрати частку ринку у своїх прямих конкурентів [3].

Так, рецептом такого успіху можна виокремити налагодження ринкової пропозиції (за всіма основними аспектами бренд, продукт, просування, дистрибуція) та активне функціонування у період поглиблення стагнації на ринку.

Отже, складності – це час нових можливостей. З огляду на досвід та практику подолання кризи зарубіжними й вітчизняними підприємствами, стає зрозумілим, що в грамотній оцінці потенційних проблем та правильних відповідях на поставлені питання (табл.1) криється успішність у боротьбі з кризовими проявами (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади успішної та провальної оцінки потенційних проблем підприємства з імовірним настанням кризи

№ п/п	Потенційна проблема	Приклад прийняття невдалих рішень	Приклад прийняття успішних рішень
1	Помилки в оцінці масштабів кризи	Lehman Brothers WorldCom	Subaru Matsushita Electric
2	Непідготовленість до мінливості ситуації	Olivetti Chrysler Washington Mutual	Coca-Cola Pepsi
3	Неспроможність збільшення ефективності чи помилки в плануванні довгострокової перспективи	Siemens Mobile Kmart	Samsung Галичина Сільпо, Фора
4	Нехтування можливостями, непідготовленість до розширення ринку	Bear Stearns Lloyds Bank	Коркунов Adidas Nike

Існує безліч напрямів розвитку, яким додержуються сучасні підприємства, опинившись в умовах кризи: реструктуризація та пролонгація кредитної заборгованості; скорочення строків надання товарних кредитів для покупців; позбавлення від товарних запасів; продаж або здача в оренду частини необоротних активів, які не використовуються підприємством (обладнання, офісних і складських площ); скорочення операційних витрат. Але треба враховувати той факт, що можливості підприємства, частіше за все, за цих умов, обмежені: банки відмовляють у довгостроковому кредитуванні, попит на продукцію знижується, збільшується заборгованість покупців, до того ж

постачальники не охоче надають товарні кредити, при тому погіршують умови оплати та піднімають ціни.

Висновки. Аналіз реальних даних соціально-економічного становища підприємств у 20017 році вказує на частково слабкі ознаки піднесення практично у всіх секторах економіки, але в цілому поширюється економічний спад. Останніми роками в Україні рівень інвестиційної активності суттєво знизився. За перше півріччя 2017р. економіка України прийняла від інвесторів прямих інвестицій на 3694 млн.дол. менше ніж за цей же період у попередньому 2016 році, при тому, що капітальні інвестиції відбуваються завдяки власним коштам підприємств. А показники реального валового внутрішнього продукту за даними 3 кварталу 2017 р. порівняно з попереднім кварталом (з урахуванням сезонного фактору) покращився лише на 0,2 %.

Отже, проведене дослідження вказує на важливість та актуальність для кожного сучасного підприємства кризу розглядати не лише як небезпеку та загрозу функціонуванню, але й як потенційну можливість для розвитку. Але перед цим підприємству важливо визначити причину даної економічної кризи, для того аби розуміти, яку обрати модель розвитку підприємства в умовах кризи. А причини криз на сьогодні можуть бути різноманітними: регіонального, світового характеру, або група проблем в рамках країни.

Українські підприємства сьогодні функціонують, намагаючись приймати оптимальні рішення, в умовах глибокої кризи, яку характеризують: високий курс національної валюти; падіння інвестиційної активності; демографічна криза, та безліч інших проблем економічного і політичного характеру.

1. *Койкова Т. Л.* Инновационный аспект развития предприятий в условиях кризиса // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 631–635. – URL: http://e-koncept.ru/2016/46160.htm; 2. Квартальному моніторингу перешкод у розвитку МСП / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій/ Інформаційний бюлетень, - №8 – 2018 – Режим доступу: https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/8-89193967; 3. StockWorld Регулярна інформація - Режим доступу: https://www.stockworld.com.ua/en/analytics/emitent/template/21520/156; 4. *Пустовайт С.В., Петрук В. С., Совершенна І. О.* Стан інноваційної діяльності та тенденції розвитку технологічних парків України. / С. В. Пустовайт, В. С. Петрук, І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2013. - №1(21). – С. 89-93; 5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. Електронний ресурс: http://www.ukrstat.gov.ua; 6. *Касьянова Н.В.* Управління розвитком підприємства на осові кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи [Текст]: монографія /Н. В. Касьянова. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Купріянов В. С., 2011. – 374 с.; 7. *Гром'як О.Б.* Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення [Текст] / О. Б. Гром'як, О. Г. Мельник // Наук. вісн. НЛТУ України. –2012. – Вип. 22, ч. 2. – С. 159–165; 8. *Радзівіло І.В.* Теоретичні підходи до визначення інноваційної кризи та кризи інноваційного розвитку підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету.–2010.– №1. – С. 95–101.